

## Tilburg University

### De toekomst van inkoop

Vos, G.C.J.M.; Kroon, M.; van Damme, D.

*Published in:*  
InScope Magazine

*Publication date:*  
2002

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Vos, G. C. J. M., Kroon, M., & van Damme, D. (2002). De toekomst van inkoop. *InScope Magazine*, 1(2), 6-11.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# De toekomst

Ook dit jaar heeft de redactie van InScope Magazine een rondetafeldiscussie georganiseerd. Vorig jaar ging de discussie tussen vijf jonge inkooppromovendi van Nederlandse universiteiten. Dit jaar lieten we ervaren inkoopmanagers aan het woord die werkzaam zijn in diverse typen organisaties. De discussie werd gevoerd rondom drie hoofdthema's: **Strategie, Actie en Tools** en werd geleid door Dick van Damme en Bart Vos, beiden lid van de redactie van InScope Magazine.

Bart Vos, Mary Kroon en Dick van Damme

'et strategisch belang van inkoop wordt inmiddels door JL een groeiend aantal organisaties onderkend. Dit is reden tot tevredenheid, maar zeker niet tot zelfgenoegzaamheid. De toekomst biedt nog voldoende uitdagingen voor de inkoopgemeenschap. Uit onze discussie bleek duidelijk dat de specifieke invulling van deze uitdaging per organisatie zal verschillen. Bij de NS is men bijvoorbeeld bezig met de transitie van de organisatie naar een elektronisch inkoopstelsel, bij Heineken Nederland werkt men aan een verdergaande centralisatie van inkoop en voor het Kennemer Gasthuis ligt de uitdaging vooral in het bedrijfsmatig werken binnen de kaders van complexe externe regelgeving. De deelnemers van de rondetafeldiscussie konden zich echter prima vinden in de meer generieke uitdaging: de vertaalslag van inkoopstrategie naar concrete en meetbare acties, ondersteund met de juiste tools.

Van Damme stelt dat het van cruciaal belang is vast te stellen welke strategische waarden doorslaggevend zijn bij het bereiken van concurrentievoordeel. Volgens hem is het natuurlijk de vraag welke bijdrage inkoop kan leveren aan de strate-



Discussieleider Dick van Damme.

giebepaling van een organisatie. Alkemade trapt af: 'Klantgerichtheid en meten zijn hierbij zeker belangrijk. Het definiëren van de juiste Service Level Agreements (SLA's) is in dit verband lastig, maar noodzakelijk. Hoe definieer je deze SLA's zo goed dat het voor iedereen duidelijk is en hoe meet je dit vervolgens'. Soepnel vult aan: 'Bij SBS gaat het vooral om de prijs-kwaliteit verhouding, omdat er in onze branche veel verschil is in kwaliteit.'

Voor Brons lag de focus in de eerste jaren op het ontplooiën van leveranciersinitiatieven, de optimalisatie van leveranciersbestanden en volumevergroting: 'We zien nu dat we aanlopen tegen de grenzen van de mogelijkheden van nog verdere kostenreductie, van nog meer toegevoegde waarde van de leverancier. Om te voorkomen dat we vervallen in het platvloerse prijsinkopen, zal de inkoopgemeenschap meer klantoriëntatie en servicegevoeligheid moeten tonen. Er moet dus worden nagedacht over an-

dere typen diensten die we vanuit de leveranciersmarkt binnen kunnen halen.'

Arsath Ro's vindt dat het bij Heineken een combinatie is van een supply chain kostenbeheersing en een groter innovatief vermogen. 'Het onderhandelen met leveranciers wordt steeds meer gezamenlijk zoeken naar voordelen in de keten. Ketenoptimalisatie dus. Intern zijn ook andere gesprekspartners nodig, zoals logistiek en planning. De druk wordt steeds groter om sneller een product op de markt te brengen. Dat vraagt weer om innovatief vermogen. Het leven van de traditionele inkoper wordt er a) met al niet zekerder op. Een proactieve houding is onontbeerlijk.'

Van Beek herkent zich hier helemaal in. De inkoopfunctie bij de NS krijgt volgens hem veel meer het karakter van een inkoopconsultancy: 'Waar ik een kick van krijg in inkoop is de innovatieve component. Een inkoper moet zijn tijd indelen in drieën, zeg ik

altijd: eenderde moet hij achter zijn bureau zitten, eenderde moet hij dienstbaar zijn voor de klant, eenderde moet hij de boer op, beurzen, leveranciers bezoeken. Een vliegende kraai vangt altijd wel iets!

van de toegevoegde waarde van inkoop: 'Het zal de komende jaren vechten blijven om onze positie te handhaven.'

Van Beek stelt zelfs dat inkoop een vechtvak is en dat altijd wel zal blij-



**Discussieleider Bert Vos.**

Arsath Ro'is reageert instemmend: "Business managers met inkoopaffiniteit hebben we nodig. Om die reden heb ik mijn afdeling Purchasing and Sourcing Management genoemd. Purchasing is het traditionele contracten afsluiten en sourcing is met name het marktonderzoek en ketenoptimalisatie."

Alkemade komt met het tegengeluid dat het in zijn branche, de gezondheidszorg, toch vooral om gaat dat inkoop doet waar het voor ingehuurd is. Uiteraard is het daarbij zinvol om over de schutting te kijken: 'overal vind je wel iets dat je in je eigen organisatie kan integreren. Dus niet klakkeloos kopiëren, maar de elementen eruit halen die voor jou van toepassing zijn.' 'Het sleutelwoord moet natuurlijk wel succes zijn', reageert Van Beek. 'Op het moment dat je de mensen rond de wereld stuurt en ze komen te vaak met lege handen terug dan is het gauw afgelopen.' Ook Arsath Ro'is hecht veel waarde aan het aantoonbaar maken

ven. 'Ik kan me heel goed voorstellen dat de budgethouder niet op de inkomer zit te wachten. Iedereen denkt uiteindelijk toch verstand te hebben van inkoop.' Wat het vechten betreft verkeert Soepnel in een bevoorrechte positie: 'Ik ben binnen SBS een koninkje, ik hoef mijn positie niet te bevechten. De meerderheid van wat wij uitzenden wordt ingekocht. Wij verdienen aan inkoop vele malen meer dan aan lokale producten. Die zijn verhoudingsgewijs erg duur. Wij maken dus vooral winst door professioneel in te kopen.'

#### **Van "T~T~T-- naar actie**

Aansluitend op de laatste opmerking van Soepnel is het boeiend om te horen hoe dat professioneel inkopen dan precies wordt ingevuld, ofwel: *hoe wordt de inkoopstrategie vertaald in concrete acties?*

Brons: 'Laat ik een expliciet voorbeeld geven van een wereldwijd kostenbesparingsprogramma binnen Philips, het OCOO programma. Het ging hier-

Joep Alkemade is hoofd Inkoop, Magazijn en Centrale Sterilisatieafdeling van het Kennemer Gasthuis met vestigingen in Haarlem en IJmuiden. Daarnaast is hij bestuurslid en voorzitter van de commissie opleiding van de Nederlandse Vereniging voor Inkoop en Logistiek in de Gezondheidszorg (NVILG).



Alexander Arsath Ro'is is directeur inkoop bij Heineken Nederland. Zijn afdeling is verantwoordelijk voor de totale inkoop, variërend van mout en hop, flessen en blik tot en met facilitaire inkoop.



Philip van Beek werkt bij de Nederlandse Spoorwegen als hoofd inkoop bij de divisie NS Reizigers en is tevens voorzitter van het Concern Inkoopcomité.



Hans Brons is algemeen manager voor alle niet product-gebonden diensten en goedereninkoop van Philips. Philips heeft een aantal jaren geleden gekozen voor een programma, OCOO (Other Costs of Organisation), om alle niet productgebonden inkopen te bundelen, op land-, regio- en wereldniveau.



Hart Soepnel is inkomer bij SBS. Hij koopt films, series, documentaires en formats in. Ook is hij betrokken bij de programmering. Daarnaast is hij coördinator van de SBS stations in Europa waar hij de aankoop coördineert van grotere grensoverschrijdende deals.



bij om ruim 200 productcategorieën, waarvoor diverse internationale project-teams zijn ingericht. Het OCOO-programma is met veel duw- en trekwerk tot stand gekomen naar aanleiding van een benchmarkonderzoek begin jaren '90. Inmiddels hebben we voor ruim de helft van de totale inkoopwaarde al aantoonbare besparingen gerealiseerd, onder andere door een drastische reductie in het aantal leveranciers. We hebben nu voor dit deel van het pakket circa 2000 contracten. Ter vergelijking: voor het restant van het inkooppakket lopen nog minimaal 100.000 leveranciers rond.'

Vos is hiermee nog niet geheel tevreden: 'Wat waren dan de voornaamste maatregelen geweest om dit te realiseren en aantoonbaar te maken?' vraagt hij zich af. Brons concretiseert: 'In eerste instantie is de politieke dimensie cruciaal. Om binnen een van oudsher decentrale organisatie als Philips een corporate programma te draaien, was de eerste slag die moest worden gemaakt. Het was ook de eerste keer dat een directeur inkoop rechtstreeks aan de RvB ging rapporteren. Verder moest elke divisie mensen afstaan aan het project en werd er een Stuurgroep gevormd over de divisies heen. Het sponsorschap werd nadrukkelijk als verantwoordelijkheid in de divisie neergelegd. Vervolgens zijn we aan de slag gegaan met het ontwikkelen van commodity-strategieën voor de acht hoofdgroepen binnen de niet-productgebonden inkoop. We maakten daarbij onderscheid in money in the air,

money on the table en money in the pocket. Pas wanneer er sprake was van money in de pocket, had je geld verdiend voor Philips. Voor de eerder genoemde 2000 contracten halen we een compliancegraad van ruim 80%. Ik verzeker je dat voor dergelijke resultaten meer nodig is dan alleen de inkoopgemeenschap overtuigen. Met name op de politieke dimensie is veel strijd geleverd.'



*Van Beek: 'Inkopers moeten de boer op: een vliegende kraai vangt altijd wat.'*

Op Brons' afsluitende opmerking 'Inkoop is diplomatie' wordt instemmend gereageerd. 'Bij SBS is het super belangrijk om mensen op een lijn te krijgen. Je bent constant aan het masseren,' aldus Soepnel. 'Inkoop is bij ons heel veel emotie en diplomatie is daarbij essentieel. Op het moment dat je je autoritair opstelt ben je nergens meer'. Brons beaamt dit: 'fijnbesnaardheid kun je enigszins ontwikkelen en bijsturen, maar je moet er wel een bepaald gevoel voor hebben, zeker naarmate je hoger in de hiërarchie komt.' Arsath Ro's sluit hierbij aan: 'Bij Heineken hebben we nu een paar jaar ervaring met multifunctionele inkoopteams. Eerlijk gezegd is dit al twee keer mislukt om drie redenen. Ten eerste omdat het label "multifunctionele inkoopteams" verkeerd viel: is inkoop dan belangrijker dan andere functies? We kiezen dus nu voor de naam multifunctionele supply chain teams. Ten tweede had inkoop toen nog niet de juiste hiërarchische positie in de organisatie bereikt. Ten slotte waren de **inkooppakketten** achteraf niet altijd even gelukkig gekozen.

We gaan nu voor een derde keer werken met multifunctionele teams. Dan zal blijken of we klaar zijn voor de toe-

komst. We laten ze wel leiden door inkopers nieuwe stijl.'

Van Beek geeft aan dat de gedragscomponent bij de NS de laatste jaren dominant op de agenda staat. "We hadden bij de NS een driehoek met bovenin de inhoud, dan de procedures en pas daarna cultuur. Die driehoek hebben we omgedraaid, zodat cultuur boven staat. We weten wel wat de inhoud is, hoe een trein moet rijden [deze opmerking zorgt voor enige hilariteit en relativerende opmerkingen]. Van Beek vervolgt: 'Hoe dan ook, een cultuuromslag was bij ons belangrijk. We moeten elkaar veel meer aanspreken met behoud van relatie. We zijn gestart met het programma Klant om iedereen duidelijk te maken welke veranderingen nodig waren om de reis van de klant te faciliteren. Daarvoor moeten binnen ons bedrijf vaardigheden worden geleerd als fijnbesnaardheid en diplomatie. Bij een proces als het aankopen van dubbeldekkers ben je bezig met het managen van emoties en het managen van de perceptie.'

Worden topinkopers bij de NS op het juiste niveau gewaardeerd in vergelijking met andere functies, vraagt





Soepnel: 'Ik ben bij SBS een **koninkje**: de meeste van de programma's die wij uitzenden worden ingekocht.'

Aisath Ro'is zich af. Van Beek maakt zich daar niet echt zorgen over. 'Het baart mij meer zorgen dat er geen topinkopers zijn. Mijn opdracht is professionalisering van de inkoopfunctie, maar er lopen heel weinig echt goede mensen rond.' Dit wordt door de anderen bevestigd. Brons stelt wel dat diverse goede instituten de inkoper nieuwe stijl reeds opleiden: 'Maar dat zijn jonge mensen. Je hebt dus niet vandaag of morgen de strategische impact in je bedrijf die je graag zou willen zien. Het gevaar is dat goede ambitieuze mensen doodbloeden omdat ze te maken krijgen met management van de oude signatuur. Deze mensen houden het dan na een paar jaar voor gezien.'

Is de eerder genoemde fijnbesnaardheid ook voor een inkoper binnen de gezondheidszorg belangrijk, vraagt Van Damme. Alkemade geeft aan dat er bedrijfsmatig in de gezondheidszorg een en ander is scheefgegroeid: 'Er wordt ook erg veel politiek bedreven in ziekenhuizen, zeker ook op inkoopgebied. Neem het specificeren. Daar is in de gezondheidszorg toch vaak geen sprake van. De specificatie bestaat dikwijls uit een aangereikte folder. Om dat te managen moet je politiek bezig

zijn en bij je klanten goede contacten opbouwen. De ene keer diplomatiek, de ander keer wat harder, afhankelijk van de productgroep en discipline'.

Zijn daarmee ook aantoonbare resultaten geboekt, vraagt Vos zich af. Alkemade antwoordt bevestigend: 'Op het fundamentele vlak, leveranciersreductie en efficiencyverbetering, is er veel vooruitgang **gerealiseerd**. Omdat ik er al zo lang werk ben ik een betrouwbare, steeds meer geaccepteerde partner geworden. Aan de andere kant moet ik constateren dat we qua bedrijfsmatig werken in de gezondheidszorg nog maar aan het begin staan. Actieplannen en besparingsprogramma's zijn nog vaak behoorlijk vrijblijvend en worden onvoldoende gemeenten. Neem de vaststelling van de tarieven. Ze zijn al zes a zeven jaar bezig met het ontwikkelen van DBC's, Diagnose Behandel Combinaties, om toeten kostprijs per ingreep te komen. Een gecompliceerd traject, want ziekenhuizen zijn gebudgetteerd. Aan het eind van het jaar onderhandelen we met de verzekeringsmaatschappijen en dan krijgen we een zak met centen. Vooraf wordt dus bepaald wat we uit mogen geven, terwijl we niet weten wat er dat jaar aan vernieuwingen op ons afkomt.

Langzaam gaan we meer met kostprijzen werken, waardoor we ook de inkoopcomponent transparanter kunnen maken. Over vijf tot tien jaar zullen de resultaten van het invoeren van de DBC's pas echt zichtbaar worden. In de gezondheidszorg moet je dus niet alleen fijnbesnaard zijn, maar ook geduldig.'

Van Damme wil twee zaken aan de orde stellen: *Is e-procurement een hype die voorbijgaat en hoe kunnen inkoopprestaties zichtbaar worden gemaakt?*

Het eerste item roept de meeste reacties op. Van Beek gelooft niet dat het een hype is: 'E-procurement staat of valt met het implementatietraject. Technisch is het best te doen. Zonder een goede implementatiemanager is het project echter tot mislukken gedoemd. Het is een enorme communicatieslag. Ik geloof absoluut in het systeem waar we bij de NS voor hebben gekozen. Meer grip krijgen op onze totale 'spenf' helpt mij om de diversiteit van processen in de hand te krijgen. Ik moet er natuurlijk wel voor vechten, maar de eerste successen wor-

den nu zichtbaar. Die resultaten laten we ook actief zien, ofwel we gebruiken dit project ook om inkoop intern te verkopen. Wfe hebben gelijk, maar we krijgen het nog niet altijd. Binnen een jaar zal er heel anders tegen het proces worden aangekeken.'

Arsath Ro'is is wat teleurgesteld in de mooie verhalen van consultants en business cases waarin wordt gesproken over besparingen van 20% op het inkoopvolume: 'Dat zal pas na een daadwerkelijke verhoging van de contract compliance plaatsvinden, ofwel in Brons' terminologie: money in the pocket! Ik ga e-procurement wel invoeren omdat het een onzichtbare manier is om de macht van inkoop te vergroten. Ik ben geschrokken van alle hosannaverhalen, omdat de implementatie vaak lastig is, terwijl ik die fase nog niet eens heb meegemaakt.' Volgens Van Beek zet je door e-procurement de inkoopfunctie op een po-

litieke manier veel steviger neer. "Je moet het verhaal ook aan je eigen inkopers verkopen. Ik ben nog volop bezig mijn eigen mensen bewust te maken. Dat transitiestuk is nog een hele klus."

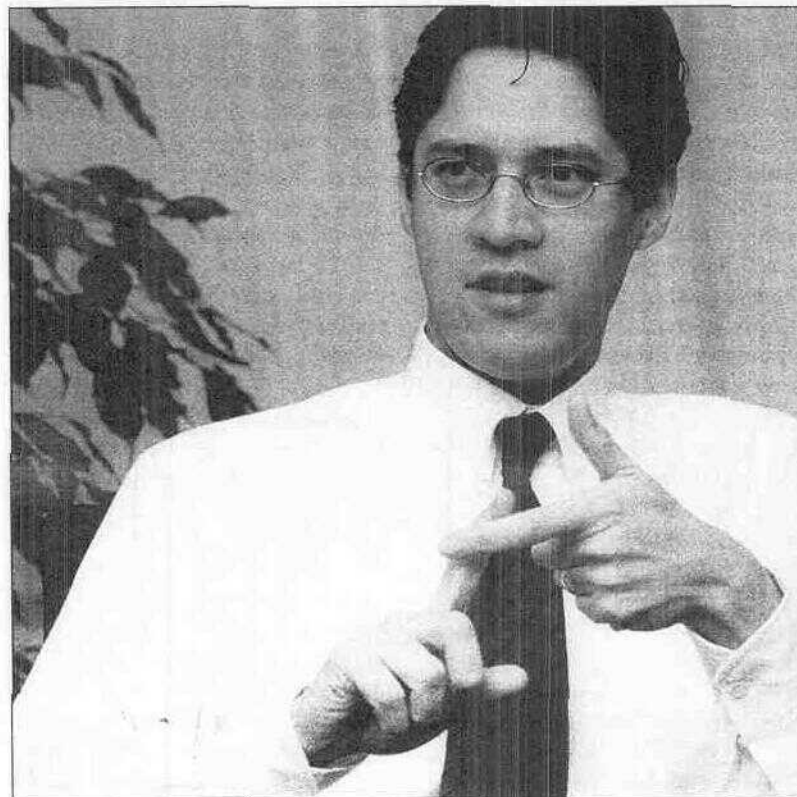
Brons vertelt dat Philips behoorlijk wat ervaring heeft in e-procurement, maar wel met de nodige littekens! 'Je kunt zeggen dat Philips voorloper is met de implementatie van een e-procurementpakket. Belangrijk is het adequaat managen van verwachtingen. De hype is inmiddels voorbij en is teruggebracht tot zijn normale proporties. Philips heeft ervoor gekozen niet actief te benadrukken dat het een tool is dat een geweldige efficiencybesparing gaat leveren. *Vie* hebben het altijd gegooid op het vergroten van de transparantie en de al eerder genoemde contract compliance. Het is een langetermijn-investering, gericht op het vergroten van ons inzicht in wat we daadwerkelijk uitgeven, wat voor niet-product-gebonden sectoren lastig is. Onze e-procurementtool kan ons hierbij helpen, zeker als het organisatiebreed wordt geïmplementeerd. Voordat je

echter 150 sites zover hebt ben je twee jaar verder. E-procurement nog maar een tipje van alle e-mogelijkheden. In het sourcingtraject zie ik veel mogelijkheden om met web enabled-technologie aan de slag te gaan, bijvoorbeeld in de vorm van elektronische veilingen.' Soepnel volgt de discussie met belangstelling en stelt desgevraagd dat hij nagenoeg alles vanaf zijn computer doet: 'De inkoop-systematiek is in mijn branche heel anders. Ik zie dingen op het scherm en als het me bevalt koop ik ze direct vanaf het scherm. Het heeft een veel meer projectmatig karakter.'

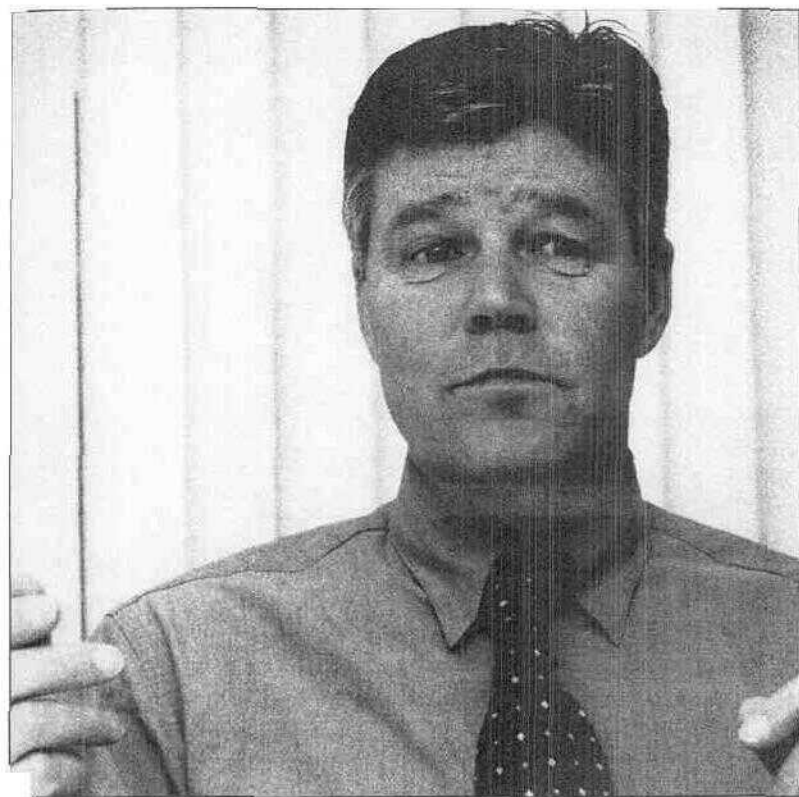
'In de gezondheidszorg proberen we de regie in handen te houden', aldus Alkemade. 'Dat doen we met het automatisch bevoorraden van de afdelingen. Wat ik eigenlijk wil is een soort Wehkampcatalogus op het intranet, waar je een pakket aan goederen en



Brons; 'Money in the air, money on the table en money in the pocket. Pas als je money in the pocket zit, heb je geld verdiend voor Philips.'



Arsath Ro's: 'Het leven van de inkoper wordt er niet zekerder op, een proactieve houding is onontbeerlijk.'



*Van Alkemade: 'In de gezondheidszorg moet je niet alleen fijnbesnaard zijn, maar ook geduldig.'*

diensten van geselecteerde leveranciers op kan zetten. Dit betekent controle op het aantal leveranciers en voor onze budgetgestuurde organisatie is controle belangrijk. Hoe reageer je enerzijds zo goed mogelijk op de wens van gebruikers die het product altijd gisteren moesten hebben en anderzijds op de behoefte van het management om het financieel beheersbaar te houden.'

Van Beek introduceert het begrip systeemdwang. 'Het lijkt negatief, maar het mooie van e-procurement is systeemdwang. Daarmee krijg je iedereen langzaam de richting op om uiteindelijk meer grip op het volume te krijgen. Het meeste geld wordt hiermee verdiend.' Maar dat laatste kan, gezien de ervaringen van Brons, een illusie zijn, zegt Vos. 'Dat heeft vooral te maken met technische perikelen en de adoptie van leveranciers,' reageert Alkemade.

Brons is toch wat sceptischer over de efficiencygedachte: 'E-procurement is in principe een democratische tool. Op papier zijn er zeker besparingen mogelijk met catalogusgedreven inkoop. De problemen ontstaan volgens mij als ik op een site moet aangeven dat er een besteller te veel zit. Bij Philips zijn

we nu bezig met een transitie naar drie shared service centers voor de transactionele activiteiten. Daarmee halen we de verantwoordelijkheid naar ons toe en ligt de incentive om te presteren ook in de inkooporganisatie.'

Het is opmerkelijk dat deze grotere ingreep wel gelukt is, reageert Arsath Ro's. Dat heeft volgens Brons te maken met de filosofie van de huidige RvB-voorzitter dat Philips als een corporatie moet worden geleid en niet als een collectief van de individuele businesses. Een shared service center speelt hierop in.

Ter afsluiting van de discussie wordt ingegaan op prestatie meting. Soepnel vertelt dat het meetbaar maken van inkoopprestaties bij SBS op een heel directe manier plaatsvindt "Voor de deals die wij maken kun je altijd een Return on Investment uitrekenen. Je kunt schatten wat de kijkcijfers zijn, de doelgroepen, de marktaandeelen. Per product kun je zien wat je prijs-kwaliteitverhouding is. Wij kunnen dit dus goed meten. De moeilijkheid is wel dat je regelmatig iets inkoopt dat pas een paar jaar later wordt uitgezonden. Een belangrijke manier om te meten is het benchmarken tegen andere deals

die je hebt gedaan, niet alleen qua prijs en kwaliteit, maar ook qua contractuele voorwaarden. Belangrijk zijn bijvoorbeeld de betalingscondities. Soms spreid ik dat wel over vier jaar. Het aantal runs, het aantal momenten dat je een film mag uitzenden, is bij ons ook een belangrijk kengetal. Bij sommige aankopen, ik noem als voorbeeld de film *litanie*, overheersen echter de emoties. Dan spelen al mijn mooie memo's over contractvoorwaarden geen rol meer. Aankopen die film, is dan het motto!"

Ook bij de NS worden de inkoopprestaties regelmatig vastgelegd: 'We werken met maandrapportages en een glossy jaarverslag. Het blijft moeilijk om met heel objectieve cijfers te komen. Vfe hebben drie scenario's om besparingen meetbaar te maken. Ten eerste een vast product met vaste prijs/vast aantal; dit is makkelijk te meten. Ten tweede vergelijken we de eerste offerte met de offerte waartegen je het afsluit. Ten derde meten we het voorkomen van inkoop. Door als inkoper de boer op te gaan, met mensen te praten, kom je op andere ideeën. Dit voorkomt soms dat je een product of dienst moet gaan inkopen. Verder tellen we een besparing pas als de interne klant en/of de controller deze hebben afgetekend. Een volgende stap is dat de besparing op de winst- en verliesrekening zichtbaar wordt.'

De voorzitter concludeert dat er een boeiende, zeer levendige discussie heeft plaatsgevonden, waarin veel interessante en voor de inkooppraktijk belangwekkende onderwerpen aan de orde zijn gesteld. Deze opvatting wordt door de deelnemers gedeeld. Zij vonden het ook leuk en leerzaam om eens met collega's uit heel andere branches te spreken over het inkoopvak. Uit de reactie "Dat moeten we vaker doen!" blijkt dat deze formule voor herhaling vatbaar is.